

колективному ухваленню рішень, колективному обговоренню різних проблемних ситуацій і колективному вирішенню складних завдань. З іншого боку, в підприємствах малого і середнього бізнесу простіше перерозподілити обов'язки між виконавцями з метою пошуку нових ідей і способів вирішення проблем і отримати кращі результати діяльності.

Порівнюючи ефективність управління персоналом в комерційних структурах різних галузей народного господарства України, можна зробити висновок, що приватні організації мають більше можливостей і ресурсів для стимулювання своїх співробітників до продуктивнішої праці, ніж державні організації. Хоча в комерційних структурах співробітники менш захищені, ніж в державних. Власник або керівник приватної фірми може у будь-який час без особливих пояснень звільнити людину, зменшити її зарплату, понизити по посаді, хоча, звичайно, тут присутня і інша сторона медалі: висока зарплата, швидке кар'єрне зростання, можливість професійного зростання за рахунок фірми тощо. Адаже керівник самостійно в межах чинного законодавства визначає розміри зарплати своїх співробітників, тривалість відпустки, соціальний пакет.

В умовах демократичного суспільства люди самостійно вирішують свою долю, визначаючи свою кінцеву мету і способи її досягнення. Хтось хоче спокійної роботи і захищеності, хтось ставить перед собою вищі цілі і прагне їх досягти, часто ризикуючи своїм спокоєм, матеріальним добробутом і безпекою.

Підводячи підсумок, хочеться відзначити, що найголовніше – це бути професіоналом. Професіоналізм відкриває шлях до вищих вершин і захищає від безграмотних керівників і нестабільної ситуації в країні. Професіонал завжди зможе знайти роботу і заробити достатньо грошей в будь-яких умовах, а можливо, за бажанням, навіть і змінити умови на кращих і стабільніших. А керівники-професіонали зможуть забезпечити найбільш ефективне управління своїм персоналом і своєю організацією в цілому.

ЦЕННОСТНЫЕ ОРИЕНТАЦИИ ПЕРСОНАЛА КОМПАНИИ: ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ПРИ ВНЕДРЕНИИ ИЗМЕНЕНИЙ

Романченко Н. В.

к. э. н., доцент

Национальный университет «Киево-Могилянская академия»

Недавний опрос менеджеров 210 североамериканских компаний показал, что только четверть опрошенных оценили имевшийся у них опыт внедрения изменений в их организациях как удачный. Сталкиваясь с такими разочаровывающими результатами, менеджеры склонны объяснять свои неудачи «сопротивлением переменам».

Сегодняшние работодатели понимают связь между вовлечением работников и организационным успехом. Движение за вовлечение сотрудника в процесс изменений представляет собой сдвиг в мышлении, заложенном ранней теорией менеджмента. Жесткий подход, основанный на приказах и подчинении, проводил четкую линию между менеджерами и сотрудниками. Лежащая в его основе философия заключалась в идее о том, что «работники работают, а менеджеры думают». К сожалению, такая философия и стиль руководства «приказ-и-контроль» по-прежнему «работают» во многих отечественных компаниях, которые, кстати, и демонстрируют низкую эффективность внедрения изменений.

Частично это можно связать с изменением ценностей нового поколения рабочей силы. Автор отчета о результатах исследования, проведенного всемирно известной компанией Deloitte, Стентон Смит (Stanton Smith) утверждает, что в современном рабочем пространстве одновременно сосуществует четыре поколения:

- ветераны (родились до 1946 года);
- бейби бумеры (1946 – 1964 г.р.);
- поколение „X” (1964 – 1980 г.р.),
- поколение „Y” (после 1980 г.).

Тенденции на рынке рабочей силы указывают на постепенный отход поколения Ветеранов и Бейби бумеров. Потому потребности и ценности поколения „X”, а особенно „Y”, быстро выходят на первый план. Кроме того, современный подход в менеджменте и HRM содействует формированию будущих специалистов и, прежде всего, руководящих кадров таким образом, чтобы

они отдавали предпочтение бихевиористическому, а не административному подходу в менеджменте.

Цель данной работы заключается в обобщении практики управления внедрениями изменений в компании с учетом поведенческих ценностей HR-поколения „Y“, а также исследовании особенностей адаптации сотрудников поколения „Y“ к происходящим переменам в организации.

Основываясь на ценностных ориентациях персонала компании, принадлежащего к поколению «Y», предлагаются следующие особенности его вовлечения, требующие достаточного внимания от менеджеров в процессе управления изменениями:

1. Представителей поколения «Y» нужно рассматривать как потенциальных агентов изменений в компании, что обусловлено *их потребностью принимать на себя вызов, брать на себя дополнительную ответственность, подтверждать свою самооценку и высокую веру в свои возможности к быстрому обучению.*

Представителей поколения «Y» как потенциальных агентов можно идентифицировать с помощью «дерева поддержки изменений». Применение этого схематического инструмента позволит формировать среди лидеров и агентов инициатив единое представление о причинах, задачах и возможных трудностях, связанных с отношением персонала к предстоящим переменам.

Формирование дерева поддержки изменений с обозначением представителей поколения «Y» обеспечивает:

- визуализацию процесса проведения изменений в компании;
- интеграцию знаний менеджеров об уровне поддержки изменений, стимулирование командной работы;
- возможность своевременного упреждения сопротивления на более ранних этапах преобразований и соответственного уменьшения количества конфликтных ситуаций.

2. Тактические подходы в HRM при внедрении изменений должны быть в достаточной мере дифференцированы. *Представители поколения „Y“ стремятся работать с позитивными людьми. Они не воспринимают авторитарных руководителей, которые ожидают уважения только из-за того, что занимают топовую должность.* Это означает, что единственно директивный подход ко всем сотрудникам, опирающийся на силу легитимной власти, неэффективен. Требуется ситуационный подход к сотрудникам. Тактиками такового могут быть:

- образование и коммуникация.
- участие и вовлеченность.
- помощь и поддержка.
- переговоры и согласование.
- кооптация.

3. Поддерживать стремление молодого поколения к развитию и самосовершенствованию, что потребует создания условий для их творческого отношения к изменениям. *Сотрудники поколения „Y“ хотят приобретать новые знания и навыки. Если такого работника заставить изо дня в день выполнять монотонное задание, он будет считать, что компании безразлична его последующая судьба и его интересы. Потому рано или поздно он покинет компанию.* Поэтому нужно поощрять творческую деятельность сотрудника „Y“ посредством проведения, например, рабочих собраний либо тренингов, организованных по принципу самообучающейся организации, с целью продуцировать новые идеи и инновации для улучшения бизнес-процессов. Идея Brainstorming в данном случае будет работать на удовлетворение потребности сотрудников компании поколения „Y“ быть вовлеченными и принимать на себя ответственность, а также достигать более высокого уровня творчества.

4. Создавать продуктивные рабочие отношения посредством развития личностных коммуникаций и неформальных отношений. *Представители поколения „Y“ хотят работать в дружеской среде, они чрезвычайно негативно относятся к консервативным иерархическим организациям.* Проведение перекрестных тренингов по развитию самообучающейся организации (с формированием групп из людей с разными должностями и специальностями и менеджерами различных уровней управления) путем нескольких итераций (для включения в работу каждого сотрудника) свидетельствует, что группа превращается в команду, члены которой могут выступить агентами изменений, уже на второй-третьей итерации. При этом достигается цель – сформировать поведенческий подход к планированию и контролю за изменениями в организации. Проблемы решаются в дружелюбной обстановке, в результате совместной работы. Это способствует

повышению мотивации участников, увеличению количества, разнообразия и эффективности идей, используемых для решения проблем.

5. Коммуникативные схемы при внедрении изменений должны опираться на каналы восходящей, горизонтальной и диагональной коммуникации, подтверждающей внимательное и уважительное отношение к мнению персонала об эффективности работы компании. *Сотрудники поколения „Y” хотят уважения. Одним из признаков отсутствия уважения, молодые работники считают приказы, которые не имеют под собой ни одного обоснования, которые следует выполнять лишь потому, что так было всегда.*

Основными принципами информирования сотрудников при проведении изменений должны быть следующие:

1. Информировать часто, постоянно с использованием разных каналов, таких как разговоры, письменные указания, видеоматериалы, тренинги, фокус-группы, Интернет и т.д.
2. Информировать обо всем, что касается изменений, как только эта информация становится доступна.
3. Оставлять достаточно времени для того, чтобы сотрудники могли задать вопросы и выяснять детали.
4. Четко информировать о целях и задачах изменений. Рассказать каждому сотруднику, что именно дадут нововведения лично ему.
5. Настоящая коммуникация — беседа. Это должна быть не презентация, а дискуссия.
6. Поощрять профессиональную отдачу и личное отношение сотрудника, который достигает уровня выше среднего, а также предоставлять обратную связь о качестве и результатах работы сотрудника, о динамике его индивидуального развития

Каждый представитель поколения „Y” ожидает адекватной зарплаты (молодой сотрудник не будет ожидать призрачного будущего и расплывчатого „завтрашнего дня”. Если он выполняет свою работу на отлично, то почему бы ему не получать высокую зарплату уже сегодня?).

Правда состоит в том, что большинству представителей как поколения „X”, так и „Y”, работающих в компании, любые изменения и новые технологии сами по себе безразличны. Поэтому, лучшее убеждение — платить сотрудникам за то, что они приносят в реализацию стратегических изменений в компании, а не за то, что они делают.